

مجلّة الواحات للبحوث والدراسات
ردمد 7163- 1112 العدد 7 (2009) : 375 - 388
http://elwahat.univ-ghardaia.dz

تنمية الموارد البشرية من منظور تسيير الأداء

هشام سفيان صلواتشي
كلية العلوم الاقتصادية التسيير العلوم التجاريةالمدرسة الوطنية العليا للتجارة الجزائر

مقدمة:

لقد انتشر مفهوم تسيير الأداء (Performance Management) خلال العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، باعتباره المدخل العلمي لتطبيق مضامين وأهداف التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، وباعتبار أن الهدف من تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية هو في النهاية تحقيق الأداء الأعلى كفاءة والأكثر فعالية.

إن أهمية وتأثير تسيير الأداء على نتائج المؤسسة بصفة عامة، ومردودية مواردها البشرية بصفة خاصة من منطلق التنمية، يقدونا إلى دراسة هذا الموضوع من أجل التمكن من فهم التداخلات الكائنة بين تنمية الموارد البشرية وتسيير الأداء، وذلك بطرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن لتسيير الأداء أن يساهم في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية؟

تقوم مداخلتنا هاته بمعالجة بعض النقاط الرئيسية والتي نراها ذات صلة مباشرة بالإشكالية المطروحة:

- **الإطار العام لتسيير الأداء؛**
- **تنمية الموارد البشرية وتسيير الأداء؛**
- **عناصر تسيير الأداء المرتبطة بتنمية الموارد البشرية.**

1. الإطار العام لتسيير الأداء: إن المهمة الأساسية للتسيير – بشكل عام – أن تتحقَّق الأهداف التي قامت من أجلها المؤسسة، ويمكن توفير فرص النجاح للمسير في أدائه لمهماته من خلال تسيير أداء العناصر الأساسية المشاركة في مختلف فعاليات وأنشطة المؤسسة، وفي مقدمتها – بل وأهمها – هو المورد البشري، وكذلك تهيئة الظروف المادية والتنظيمية اللازمة وذلك بهدف الوصول إلى الأداء المستهدف.

1.1. الإطار الفكري للأداء: تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تحسين أدائها، بل وأن يكون أداؤها متميزا عن باقي المؤسسات المنافسة، لذا سنعرض مفهوم الأداء والمبادئ التي يرتكز عليها تحسين هذا الأداء.

1.1.1. مفهوم الأداء: إن اصطلاح الأداء لاتيني (Performance)؛ واللغة الإنجليزية هي التي أعطت لهذا المصطلح معنى واضحًا ومحددًا((To perfome ، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطَّرة. حيث يرى "لانغدون Langdon " أن مفهوم الأداء يعني إنجاز العمل وفقًا لأسسٍ وقواعد ومعايير معينة ومحددة[1].

2.1.1. المبادئ الأساسية التي يرتكز عليها تحسين الأداء:

يقوم تحسين الأداء على المبادئ التالية[2]:

– هناك اختلاف بين الأداء البشري والسلوك البشري، ومعرفة الفرق بينهما يكتسي أهمية بالغة، وبما أن تركيز مجهودات تحسين الأداء هي بغرض تحقيق النتائج، فإن السلوك يستحق الاهتمام به لأنه يؤثر على تلك النتائج (الأداء)؛

– الأداء البشري ذو أهميةٍ جوهرية وحيوية بالنسبة للأداء التنظيمي، كذلك فإن الظروف التنظيمية ذات أهمية حيوية بالنسبة للأداء البشري، ولذلك فإن أي مقولة عن الأهداف أو الإستراتيجيات أو النتائج المستقبلية للمؤسسة الاقتصادية تسري أيضًا على توقُّعات الأداء الفردي للفرد العامل؛

– يجب اعتبار تكاليف تحسين الأداء استثمارًا موظفًا في رأس المال البشري، ويحقق عوائد بعيدة المدى من حيث زيادة إمكانيات الأداء؛

– يجب دراسة الأهداف التنظيمية والفردية لتحديد الأداء الجدير بالاهتمام؛ فالأداء الفردي مرتبط بالأداء التنظيمي، ومن ثم فإن الأهداف التنظيمية مرتبطٌة بالأهداف الفردية بشكلٍ متشابك؛

- يتأثَّر الأداء في المؤسسات الاقتصادية بما تفعله الإدارة وما يفعله الأفراد وما تفعله المؤسسة، وتتصل وظائف الإدارة ببعضها البعض. حيث يتمثل دور الإدارة في توجيه النظام والأفراد والرقابة عليهم، أما وظائف التنمية فترتبط بأدوار الأفراد في تحسين قدراتهم وإمكانياتهم، أما مكونات الأنظمة فهي متغيرات بيئة العمل المؤثرة على الأداء التنظيمي والفردي؛

– تعتبر معرفة السبل لهندسة الأداء البشري والظروف المؤثرة عليه ذات أهمية كبيرة بالنسبة لتفسير سبب حدوث السلوك البشري، وبإمكانية تخطيط التحسينات التي ستطرأ عليه.

انطلاقا من مبادئ تحسين الأداء، من الممكن استخدام حلولٍ عديدة ومختلفة لتحسين الأداء البشري، ويعتمد اختيار أي حل على سبب وطبيعة مشكلة الأداء، ويجب أن تتضمن المعايير المستخدمة في تقييم الحل إمكانية إحداث اختلافٍ قابلٍ للقياس في نظام الأداء[3].

2.1. الإطار الفكري لتسيير الأداء:

تعرف عملية تسيير الأداء على أنها :" الوسيلة التي يضمن من خلالها المسير التأكُّد من أن الجهود التي يبذلها العاملون والنتائج التي يحقِّقونها تحقِّق أهداف المؤسسة "[4].

ومن هذا المنطلق، فإن تسيير الأداء هو إحدى الأسس التنظيمية الهامة لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. وتقوم فكرة تسيير الأداء على منطلقٍ بسيط، ألا وهو أن الأداء المتميز المحقق للغرض

مخطط يتطلب لعناصر محددة، كما له تداخلا واضحا مع بعض عمليات التسيير في المؤسسة.

1.2.1. عناصر تحقيق الأداء المتميز: يتطلَّب تحقيق الأداء المتميز توفر العناصر التالية[5]:

– تصميم العمل بطريقةٍ علمية سليمة يحدد الأداء المطلوب وطريقته، والنتائج المتوقعة منه حين تنفيذه؛

– توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من مواد، معدات، معلومات، وغير ذلك من موارد يتطلَّبها التنفيذ السليم للعمل حسب التصميم الموضوع؛

– تهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ العمل بما يتوافق ومتطلَّبات التنفيذ السليم؛

– توفير الفرد أو الأفراد المؤهلين للقيام بالعمل، وإعدادهم وتدريبهم على طرق الأداء الصحيحة، وتوفير المعلومات الكاملة عن خطة الأداء وأهدافه، والمعدلات المحددة ومستويات الجودة ومعايير تقييم النتائج؛

– متابعة الأداء وملاحظة ما يقوم به الفرد أو الأفراد أثناء العمل، وتزويدهم بالمعلومات المتجددة والمساندة بما يساعده على تصحيح مسار التنفيذ وتخطِّي ما قد يصادفه من عقبات؛

– رصد نتائج التنفيذ وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المحددة، وتعويض العامل على أدائه وفق نتائج التقييم. ومن ثم، فإن هذا المنطق يتبلور في شكل نظامٍ متكامل يبدأ بتحديد المستوى المطلوب من الأداء، ثم قياس المستوى الفعلي للأداء، وتحديد الفجوة التي قد تفصل بين المستويين، والانطلاق إلى تصميم آليات لسد الفجوة بغرض تحسين وتطوير الأداء الفعلي حتى يصل إلى المستوى المستهدف.

2.2.1. تداخل تسيير الأداء ببعض العمليات في المؤسسة:

يتكون تسيير الأداء من سلسلةٍ متداخلة ومتفاعلة مع مجموعة من العمليات (أنظر الشكل رقم (1)) والتي تضم[6]:

أ. تخطيط الأداء: أي تحديد الأهداف المطلوبة من أداء عمليات بذاتها، وتصميم الطريقة الأفضل للتنفيذ ومتطلَّباتها البشرية والمادية والمعلوماتية والتقنية.

ب. تيسير الأداء: أي تسهيله وذلك بتوفير مستلزماته وتوفير التوجيه للقائمين به.

ج. متابعة وتقييم الأداء: بملاحظة تقدم التنفيذ حسب المواصفات والمعايير المحددة، وتبيين أي اتجاهٍ للانحراف عن خطة الأداء، سواءً من حيث الكمية أو السرعة أو الجودة والتكلفة. وبناءً على ذلك يتم تحديد فجوة الأداء، والتي تشكل أمرًا واجب العلاج حتى يعود الأداء إلى المستوى المستهدف.

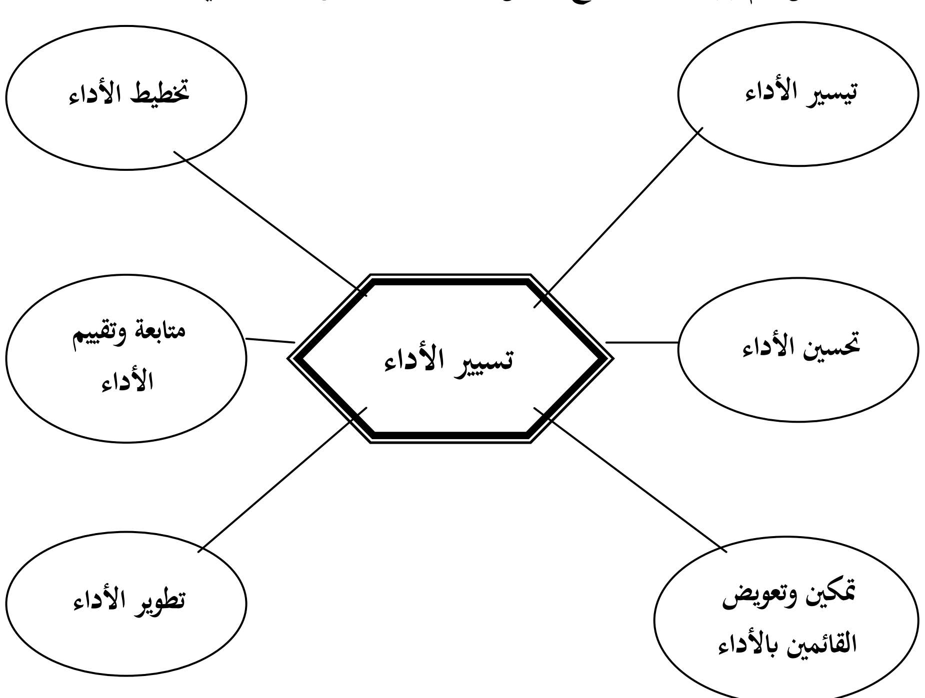
د. تحسين الأداء: ويتم من خلال عملياتٍ مختلفة تتجه إلى أسباب فجوة الأداء، سواءً كان مصدرها عيوب في مهارات ومعارف القائمين بالأداء، أو تغير في ظروف الأداء، أو خلل في تصميم

الأداء. ففي كل حالة سيتجه جهد تحسين الأداء لاتباع العلاج المناسب، مثل تدريب القائمين، أو استبدال التقنيات، أو تعديل في تصميم الأداء.

هـ. تطوير الأداء: وذلك بالبحث عن تقنياتٍ جديدة، أو تصميماتٍ مبتكرة، أو تغييرات في هياكل القائمين بالأداء وتنظيم علاقاتهم، من خلال إعادة هندسة العمليات.

و. تمكين وتعويض القائمين بالأداء: وذلك بتخويلهم الصلاحيات المناسبة لحل مشاكل الأداء مباشرًة، وتطوير ما يمكن تطويره في وقت الأداء، وتحفيزهم وصرف رواتبهم ومكافئاتهم بحسب مستويات وجودة الأداء.

الشكل رقم (1): مخطط يوضح تداخل تسيير الأداء ببعض العمليات في المؤسسة.



المصدر: من إعداد الباحثين.

تعتبر عملية تسيير الأداء عملية إستراتيجية متكاملة مع مختلف وظائف وأنشطة المؤسسة، أما كونها إستراتيجية فلأنها تعنى بالاعتبارات الأشمل والأطول أجلا في أداء المؤسسة كمحصلةٍ لأداء وحداتها متفاعلة مع بيئتها المحيطة بها (العملاء والمتنافسون والموردون والمنظمات الحكومية...) وذلك قصد بلوغ أهدافها. وأما كونها متكاملة فلأنها تهيئ تكاملا رأسيا يربط أهداف كل من المؤسسة وفريق العمل والفرد، بالقدرات الجوهرية اللازمة للأداء. فضلا عن التكامل الأفقي بين وظائف المؤسسة والتي يضمها الهيكل التنظيمي وفرق العمل المتنوعة، فضلا عن ربط أداء الوحدات التي تضمها إدارة الموارد البشرية من اختيار وتدريب وتقييم أداء وتحفيز وتخطيط للمسار الوظيفي والمهني للعمال من حيث النقل والترقية.

وتكمن أهمية تسيير الأداء في أن العملاء – في النهاية – هم القضاة الأساسيون والنهائيون الذين يقيمون هذا الأداء، ويقررون ما إن كانوا سيتعاملون مع المؤسسة أو ينصرفون عنها، وهل تبقى للمؤسسة جاذبية وقدرة تنافسية أم لا[7].

2. تنمية الموارد البشرية وتسيير الأداء: يتفاعل نظام تسيير الأداء في المؤسسة مع مواقف الأفراد واتجاهاتهم وسلوكياتهم تحت ظروف موقفية معينة، ويتكون لكل فرد دوافع محددة في وقت محدد تؤثر على أدائه ومستويات إنجازه.

وإذا تغير نظام الأداء أو جزء رئيسي فيه مع بقاء مواقف العاملين واتجاهاتهم على ما هي عليه، اهتز نظام التوازن الاجتماعي القائم في المؤسسة وتأثر أداء الأفراد. ولإعادة هذا التوازن يتعين التعامل مع النظم المؤثرة عليه وتغيير نظام الحوافز بما يتوافق مع الأوضاع الجديدة، وسيحدث ذلك توازن جديد ولكن في مستوى تنظيمي آخر في المؤسسة.

1.2. معايير نظام تسيير الأداء: لقد اكتشفت المؤسسات التي أدخلت نظم تسيير الأداء ضمن محاولاتها للتطوير، وفي إطار تطبيق مفاهيم التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، أهمية المعاييرالعامة والخاصة التالية التي لابد من توافرها حتى يحقق النظام أهدافه وهي[8]:

1.1.2. معايير عامة:

– وضع معايير تحديد الأداء المستهدف؛

– العناية بتوصيل معايير الأداء المستهدف للعاملين بوضوح؛

– تأكيد مشاركة العاملين في مناقشة مستويات الأداء المستهدف والاتفاق عليها.

2.1.2. معايير خاصة:

– وضوح أساليب تحري ومعرفة أسباب الأداء الضعيف وطرق معالجته؛

– وضوح آليات نظام تسيير الأداء وترشيد الوقت المستغرق في الإجراءات؛

– استكمال المقومات التنظيمية للنظام وضرورة استناده إلى نظم معلومات فعال، وتوفر نظام مرن لإعادة هندسة العمليات وتطوير الأداء؛

– وجود نظام للتخطيط الإستراتيجي يكون المصدر الذي يستمد منه أهداف الأداء في مختلف مجالات النشاط؛

– تسيير استراتيجي فعال للموارد البشرية تطبق مفاهيمه الحديثة، وفي مقدمتها نظام فعال للحوافز يرتبط مع نتائج الأداء.

2.2. حيز تنمية الموارد البشرية:

لقد تحولت المؤسسات كما يرى العلماء في حقل التسيير لتشكل نظما تسييرية واجتماعية وشبكات عمل، واتجاهات وفرقا وظيفية متداخلة، وأنظمة مؤقتة، وفرق مهمات خاصة ووحدات

قياس. كما تغيرت الأنماط التسييرية ونماذج الهياكل التدريبية التي تحدد إطارها الوظيفي، إضافة إلى تغير الأدوار المسؤولة عن إنجاز نشاطاتها. الأمر الذي يحتاج إلى تكييف العاملين فيها وتدريبهم لإتقان الأساليب والأنماط التسييرية الحديثة، بالإضافة إلى وسائل التدريب والاتصال.

1.2.2. التوجه الحديث لوظيفة التدريب: تعتبر تنمية الموارد البشرية أو التدريب، عملية تسييرية ومؤسسة تتطلب الإعداد والتخطيط والتنظيم والمتابعة والتقييم، وتتطلب توفير العناصر الأساسية التي تؤدي إلى نجاحها، ذلك أن التوجه الحديث للتدريب يتضمن العمل على سد الفجوة بين معرفة المتدرب وخبرته من جهة، وبين المعارف والمهارات والكفاءات المطلوبة لأداء عمله من جهة أخرى، مما يستدعي تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها وفقا لمتطلبات معايير الأداء من أجل أن تحقق أهدافها في رفع كفاءة العاملين، وتحسين إنتاجيتهم لتحقيق أهداف التنظيم، وفي هذا الصدد يشير " جيم فولر J.Fuller " و" جان فرينغتون J.Farrington " إلى أن المؤسسات تنفق الملايين من الدولارات لتدريب موظفيها وأنها تتوقع عائدا مناسبا بالمقابل، الأمر الذي يتطلب ربط التدريب باحتياجات المؤسسة وأداء العمل [9].

وتجدر الإشارة إلى أن ثمة أمور هامة لابد من ذكرها تتعلق بتنمية الموارد البشرية في إطار نظام الأداء وهي [10]:

– أن تحسين الأداء وتطويره باستمرار ليحقق مستويات الإنجاز ويتوافق مع المتغيرات، ذات التأثير على عمل المؤسسات. ليس قضية تدريب فقط، ولكنه هدف يتجاوز إمكانية التدريب ويحتاج تحقيقه إلى تكامل وتفاعل مجموعة مختلفة من العناصر والعوامل ذات التأثير على الأداء؛

– إن اللجوء إلى التدريب كأحد وسائل تحسين وتطوير الأداء، ينبغي أن ينطلق من رِؤية واضحة ومعرفة دقيقة بأهداف وخطط الأداء المستهدف ونتائج تحليل وتقييم للأداء الفعلي، وتحديد أسباب الفجوة التي قد تفصل بين المستويات الفعلية والمستهدفة؛

– إن التخطيط المتميز والتنفيذ الدقيق لفعاليات التدريب لن يحقق الآثار المستهدفة منه إن لم يصاحب التدريب (أو يلحقه) تعديلات متناسبة في ظروف العمل وتقنياته، أو في الأوضاع التنظيمية السائدة؛

لا يقتصر التدريب في مفاهيم تسيير الأداء على التدريب الرسمي الذي يتم في قاعات التدريب، بل يشمل أيضا كل أشكال التوجيه والمساندة والإشراف الفعال الذي يحصل عليه الفرد من رؤسائه في العمل.

ويضم نظام تسيير الأداء مجموعة مهمة من العمليات ذات العلاقة بتنمية الموارد البشرية، حيث تمثل الأسس التي يستمد منها نظام تنمية الموارد البشرية المعلومات اللازمة لتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم الفعاليات التدريبية المختلفة المناسبة لسد فجوة الأداء والوصول إلى مستويات الأداء المستهدفة. وفي ظل هذه الرؤية لتنمية الموارد البشرية تبرز المعادلة التالية [11]:

فجوة الأداء (الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية) = الأداء المطلوب لتحقيق الأهداف –

الأداء الفعلي

إن التعرف على فجوات الأداء يمثل تقدير الاحتياجات التدريبية، إلا أن هناك فروقا رئيسية من العمليتين بطبيعة الحال، ومنها أن بؤرة التركيز في عملية التعرف على فجوات الأداء ليست مقصورة على الكشف فقط عن أوجه القصور في المعرفة أو المهارات أو الاتجاهات، في حين أن عملية الاحتياجات التدريبية تقوم على التعرف على القصور والكفاءة المؤثرة على الأداء البشري.

أما الفرق الثاني فيتمثل في عدم ضرورة قصر بؤرة تركيز الفجوة على الزمن الحاضر أو الماضي مثلما هو الحال بالنسبة لعملية تقدير الاحتياجات التدريبية [12].

إن أهداف تسيير الأداء ترتبط بالأهداف الإستراتيجية والأهداف الإدارية وأهداف تنمية الموارد البشرية. فبالنسبة للأهداف الإستراتيجية، فإن أهم أهداف تسيير الأداء هو الربط بين أداء العاملين وبين الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، فأفضل الطرق لتنفيذ الإستراتيجيات هي تحديد النتائج والسلوكيات، وتحديد خصائص العاملين القادرين على وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ، ويلي ذلك تصميم نظم القياس والتغذية العكسية التي تساعد على أداء السلوك التنظيمي الذي يحقق أهداف المؤسسة [13].

كما يشكل قياس الأداء – وهو عنصر من عناصر تسيير الأداء – في الأساس أداة لصياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة، ولحشد التأييد والمساندة لها في جميع أرجاء المؤسسة. أما بالنسبة للأهداف الإدارية، فتعتمد المؤسسات إلى حد كبير على المعلومات الناتجة عن تسيير وتقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية مثل تحديد الأجور والمكافآت، وتحديد الاحتياجات التدريبية، والاختيار والتعيين.

في حين يتمثل الهدف الثالث لتسيير الأداء هو تنمية الموارد البشرية، من خلال تنمية مهارات وقدرات ومعارف العاملين. وفي الحالات التي لا يرقى فيها أداء العاملين إلى المستوى المطلوب، فإن هدف تسيير الأداء هو رفع مستوى أداء هؤلاء العاملين، وغالبا ما يتم تحديد جوانب القصور في الأداء الوظيفي من خلال جلسات تقييم الأداء التي يعقدها المسير مع العاملين.

ومن الطبيعي أن لا يقتصر هدف تسيير الأداء على تحديد جوانب القصور الوظيفي فقط، بل يمتد أيضا ليشمل المسببات التي أدت إلى حدوث هذا القصور (مثل دوافع العاملين أو بعض المتغيرات التنظيمية الخارجة عن إرادة العاملين).

من ذلك فإن تسيير الأداء يمكن من تأسيس قاعدة بيانات لمساعدة الإدارة على اتخاذ القرارات بشأن مستقبل برامج تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة.

2.2.2. قرارات الأداء:

إن قرارات الأداء تؤدي إلى اتخاذ قرار بالتدريب، يجب أن لا ننظر إليها على أنها دائرة منتهية أبدا، وذلك بغية الإبقاء على التحسين المستمر، وتتمثل هاته القرارات فيمايلي[14]:

أ. القرار رقم 1: تحديد الحاجة إلى تحسين الأداء: ما هي متطلبات تحسين الأداء ؟ هل هناك مشكلة أداء، وهل نحن في حاجة إلى حلها ؟ هل هناك فرصة لتحسين نوعية أو جودة الخدمات أو المنتجات؟

ب.القرار رقم 2: تحديد الأسباب المحتملة لمشكلة أو فرصة الأداء: ما هي خصائص المؤدين والمديرين؟ هل هناك تدخل من بيئة العمل، أو قصور في الدافعية أو الحافز ؟ وهل يحتاج العاملون إلى معرفة أو مهارة إضافية بسبب تغير توقعات العميل أو تطور تكنولوجيات جديدة، أو تغير العمليات أو المنتجات ؟ وهل التغيير، الذي يؤدي إلى تنويع قوة العمل يتطلب تأييدا في الفهم والقبول، وتبنى إجراءات عمل جديدة.

ج. القرار رقم 3: توجيه بيئة العمل وقضايا الدافعية لمشكلة أو فرصة الأداء: هل انسياب المعلومات، وإجراءات العمل، والمعدات، ونظم المكافآت، ونظم التعليم في مواقع العمل...إلخ، تؤيد الأداء المرغوب فيه ؟

د. القرار رقم 4: عند الاحتياج لمعرفة أو مهارة إضافية – هل القضية الجوهرية الخاصة بفرصة أو مشكلة الأداء، تعتبر التدريب جزءا من الحل ؟ وهل العمل يساعد على إحلال بعض أو كل برنامج التدريب ؟ هل يمكن صهر برنامج التدريب في العمل بحيث يجعله جزءا لا يتجزأ منه؟ كيف وأين يتم تقديم برنامج التدريب ؟ وهل منع الارتداد يعتبر جزءًا هاما من برنامج التدريب؟

هـ. القرار رقم 5: إعداد شركاء التحويل وتطبيق استراتيجيات التحويل (بالتزامن مع القرار رقم6:) ما هي العوائق التي تحول دون تحويل التدريب لمواقع العمل؟ وما هي القرارات التي يتخذها كل من المديرين والمدربين والمتدربين، بحيث يمكن التخلص أو التقليل من آثار هذه العوائق؟ وكيف يمكن تطبيق وإدارة هذه الإستراتيجيات؟

و. القرار رقم 6: تصميم وتنفيذ برنامج التدريب (بالتزامن مع القرار رقم5:) ما هي أهداف الأداء؟ وما هو المعيار الذي يختبر ما إذا كانت الأهداف قد تحققت أم لا؟ وما هي المحتويات والمتطلبات السابقة لبرنامج التدريب؟ وهل كل نواحي التدريب تتماشى مع ثقافة كل من المؤسسة والموارد البشرية بها؟ ومن هم المشاركون في البرنامج؟ وما هي الموارد التي ستخصص لتنفيذ هاته البرامج؟

ز. القرار رقم 7: تقييم نتائج برنامج التدريب :كيف يقدر المتدربون أهداف الأداء؟ وهل يظهر التقييم المتتابع أن التدريب قد تحول بنجاح إلى مواقع العمل؟ وهل المنتجات أو الخدمات التنظيمية تحسنت نتيجة التدريب؟ وهل يجب تعديل أو تنقيح برنامج التدريب؟

إن نتائج التقييم من خلال القرارات السبعة السابقة تزودنا بمعلومات عن مستوى الأداء بعد التدريب، كما أن استمرار المشاكل أو فرص الأداء الحالية أو ظهور مشاكل/ أو فرص جديدة ستقودنا مرة أخرى إلى القرار رقم (1)، ولهذا تستمر الدورة.

3. عناصر تسيير الأداء المرتبطة بتنمية الموارد البشرية:

يتضمن نظام تسيير الأداء مجموعة من العمليات ذات العلاقة بتنمية الموارد البشرية، حيث تمثل الأسس التي يستمد منها نظام تنمية الموارد البشرية المعلومات اللازمة لتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم الفعاليات التدريبية المختلفة المناسبة لسد فجوة الأداء والوصول إلى مستويات الأداء المستهدفة.

1.3. العناصر الأولية: تتمثل الخطوات الأولية لعناصر تسيير الأداء المرتبطة بتنمية الموارد البشرية في تخطيط، توجيه وتشخيص الأداء.

1.1.3. تخطيط الأداء: يعتبر تخطيط الأداء نقطة البداية في تسيير الأداء، ومن ثم أساس نشاط في تنمية الموارد البشرية بما يتضمنه من معلومات مهمة يحتاجها مخطط التنمية ولا يمكنه تجاهلها، ومن أهمها[15]:

– وصف العمل المطلوب وأسلوب تنفيذه، ومدى ارتباطه بغيره من الأعمال.

– حجم وسرعة ومستوى جودة الأداء المستهدف.

– توقيت العمل وحدود التكلفة المقبولة.

2.1.3. توجيه الأداء: تمثل عملية توجيه الأداء نشاطا تدريبيا حقيقيا ومستمرا على أرض الواقع في محل الأداء ذاته، وتعتبر الأكثر فعالية وتأثيرا في بناء قدرات الفرد وتنمية مهاراته، وهي تعتمد مفاهيم وتقنيات التعلم بالممارسة تحت الإشراف المباشر من الرؤساء المختصين [16].

وتشمل عمليات توجيه الأداء: المتابعة المستمرة لعناصر الأداء المختلفة، الفرد القائم بالعمل، ظروف الأداء المحيطة، إمكانيات ومستلزمات الأداء، وما قد يطرأ على المحيط من متغيرات. وتتضمن كذلك عملية توجيه الأداء تزويد العاملين بالمعلومات المتجددة والتي تساعدهم في السيطرة على ظروف الأداء والتغلب على ما قد يصادفهم من مشكلات، وتكتمل جهود توجيه الأداء بتمكين الفرد (Empowerment) بمعنى منحه الصلاحيات اللازمة وتزويده بالآليات التي تسمح له بالسيطرة على ظروف ومعدلات الأداء، وفي هذا الصدد ذكر " سبيكتور Spector " أن للتمكين بعدين رئيسيين هما التمكين المهاري والتمكين الإداري، ويعني التمكين المهاري إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصة على مهارات التوافق وحل النزاعات والقيادة وبناء الثقة وديناميكية الجماعات، وذلك في إطار من الثقة والاعتماد المتبادل. بينما يعني التمكين الإداري، تحرير الفعل ونشر صلاحية اتخاذ القرار في جميع أنحاء المؤسسة.

مما سبق يتضح أن عملية توجيه الأداء تتمثل فيها جميع خصائص ومضامين عملية التدريب، وذلك من حيث رصد الاحتياجات التدريبية، وتصميم وسيلة التدريب المناسبة، وتنفيذ التدريب ومتابعة نتائجه، وبالتالي فتوجيه الأداء هو التدريب الفعلي المستمر على أرض الواقع بالعلاقة المباشرة بين الفرد ومدربه الحقيقي (الرئيس المباشر) [17].

3.1.3. تشخيص الأداء: تعتبر عملية تشخيص الأداء مرحلة أساسية في تسيير الأداء غايتها البحث عن أسباب الفجوة التي تفصل مستوى الأداء الفعلي عن مستواه المخطط، وبالتالي فتح

الطريق نحو العلاج، ومن ثم يكون تشخيص الأداء هو المدخل نحو علاج قصور الأداء بما يتناسب والأسباب الحقيقية التي تم الكشف عنها.

إن الميزة الأساسية لعمليات تشخيص الأداء هي تأكيد حقيقة مهمة بالنسبة لدور التدريب في تحسين الأداء، هي أن عيوب الأداء لا تقود جميعها إلى نقص في قدرات ومعارف الأفراد، بل قد يكون سبب فجوة الأداء أمور مادية، تنظيمية، تقنية، أو حتى بشرية تتصل بالميول والدوافع، وجميع تلك الأسباب لا يمكن علاجها بالتدريب. وتمثل كذلك نتائج عملية تشخيص الأداء المدخلات الأساسية في نظام التدريب إذ يوفر المعلومات الضرورية التي تنطلق منها عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بما يعكس حقيقة المواقف في مجال العمل [18].

2.3. العناصر النهائية: تتمثل الخطوات النهائية لعناصر تسيير الأداء المرتبطة بتنمية الموارد البشرية في تقييم وتطوير الأداء.

1.2.3. تقييم الأداء: يشير تقييم الأداء إلى قياس مقدار الإنجاز للواجبات والمهام التي تتكون منها الوظيفة التي يؤديها الفرد، ويبين قياس الأداء مستوى الجودة التي يحققها لإتمام متطلبات الوظيفة والتعرف على درجة انحرافها عن مستويات الأداء المحددة سلفا.

إن عملية تقييم الأداء واحدة من عناصر نظم تسيير الأداء التي تتعلق نتائجها بعمليات التدريب، إذ تكشف لمخطط التدريب عن نواحي القصور في أداء المورد البشري، والتي يمكن التعامل معها من خلال الأنشطة المختلفة لتنمية الموارد البشرية [19].

2.2.3. تطوير الأداء: إن تطوير الأداء هو الغاية النهائية التي تسعى إليها نظام تسيير الأداء، إذ تتعامل مع مظاهر القصور التي كشفت عنها عمليات تشخيص وتحليل وتقييم الأداء بالمقارنة بأهداف وخطط الأداء، والهدف إذن من التطوير هو تحقيق التعادل أو التماثل بين مستويات الأداء الفعلي وبين المستويات المستهدفة في خطة الأداء.

وفي ضوء التعرف على مظاهر وأسباب القصور في الأداء، تتجه جهود تطوير الأداء إلى واحد أو أكثر من المجالات: تطوير الأفراد، تطوير العمل، تطوير التنظيم.

ومن الواضح أن عملية تطوير الأفراد هي صميم اختصاص تنمية الموارد البشرية، ومن ثم يمكن إدراك العلاقة الوثيقة بين تنمية الموارد البشرية وبين تسيير الأداء. لذلك زاد اهتمام الإدارة في المؤسسات المعاصرة بمفهوم تسيير الأداء، واعتبرته الأساس لفلسفة تسييرية جديدة تتجه نحو المؤسسة عالية الأداء.

وفي ضوء معطيات نظام تسيير الأداء، ينطلق التعامل مع تنمية الموارد البشرية من منظور مختلف تماما يتمثل فيما يلي [20]:

- يعتبر التدريب وتنمية الموارد البشرية آلية لتطوير وتحسين الأداء الفعلي للموارد البشرية، وذلك بغرض الوصول إلى مستوى الأداء المستهدف؛

- يكون اختيار التدريب لتحقيق التطوير والتحسين المرغوب في ضوء التحقق من حجم

فجوة الأداء ومن مصادرها والعوامل المؤثرة فيها، وذلك بعد استعراض مختلف الآليات والمداخل التي يمكن استخدامها للوصول إلى مستوى الأداء المرغوب؛

– يتم استخدام التدريب في إطار كونه عنصر في سلسلة متكاملة من أدوات التطوير والتحسين، تتعامل مع مجمل أطراف الأداء وليس مع المورد البشري فقط.

ويخضع التدريب (تنمية الموارد البشرية) في ذاته لمنطق تسيير الأداء، ومن ثم تتم العمليات التالية:

– تحديد استراتيجيات التدريب والأهداف المتوقعة منه؛

– تخطيط الأداء للقائمين بالعمل التدريبي؛

– تشخيص أداء القائمين بالعمل التدريبي؛

– تقييم أداء القائمين بالعمل التدريبي.

خاتمة:

من خلال ما سبق يتضح لنا المكانة الهامة التي يحتلها تسيير الأداء في المؤسسة، خاصة وأنه يساهم بشكل واضح في تنمية الموارد البشرية، وذلك بغرض سد فجوة الأداء والوصول إلى الأهداف المخططة من قبل المؤسسة الاقتصادية، وتتمثل هاته الأهداف فيمايلي[21] :

– اقتصادية، ترتكز على الأهداف المسطرة؛

– اجتماعية، مكانة المورد البشري ودوره في النتائج المستقبلية؛

– تنظيمية، التنظيم الجيد للموارد؛

– سياسية، كيفية اختيار السياسة الملائمة لتحقيق الأداء بالموارد المخصصة.

إن ميزة تسيير الأداء وتغلغلها داخل المؤسسة وتأثيرها على الموارد البشرية، أظهرت عدة "مناهج ومقارباتApproches " مختلفة تساعد المورد البشري على تنمية كفاءاته وقدراته، وتتمثل هذه المناهج فيمايلي:

– المناهج التي تستند على "المعرفةConnaissances "؛

– المناهج التي تستند على "الخبرةSavoirs faire "؛

– المناهج التي تستند على "السلوكياتComportements "؛

– المناهج التي تضم وتدمج المعرفة، الخبرة والسلوكيات؛

– المناهج التي تستند على "الكفاءة المعرفيةCompétence cognitives"؛

– المناهج التي تستند على المناصب و"الأنشطةActivités ".

كل هذه المناهج التي يمتاز بها تسيير الأداء يمكن أن تحقق أبعاد الأداء العام في المؤسسة الإقتصادية بما فيها تنمية الموارد البشرية•.

النتائج:

❖ يمكن استخدام حلولٍ عديدة ومختلفة لتحسين الأداء البشري، ويعتمد اختيار أي حل على سبب وطبيعة مشكلة الأداء، ويجب أن تتضمن المعايير المستخدمة في تقييم الحل إمكانية إحداث اختلافٍ قابلٍ للقياس في نظام الأداء؛

❖ يعتبر تسيير الأداء إحدى الأسس التنظيمية الهامة لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، كما أن له تداخلا واضحا مع بعض عمليات التسيير داخلها؛

❖ يتكون نظام تسيير الأداء من سلسلةٍ متداخلة ومتفاعلة مع مجموعة من العمليات وهي: تخطيط الأداء، تيسير الأداء، متابعة وتقييم الأداء، تحسين الأداء، تطوير الأداء، تمكين وتعويض القائمين بالأداء؛

❖ تعتبر عملية تسيير الأداء عملية إستراتيجية متكاملة مع مختلف وظائف وأنشطة المؤسسة؛

❖ تؤدي قرارات الأداء إلى اتخاذ قرار بالتدريب، ويجب أن لا ننظر إليها على أنها دائرة منتهية أبدا، وذلك بغية الإبقاء على التحسين المستمر للأفراد العاملين بالمؤسسة.

التوصيات:

➢ الاهتمام بالعنصر البشري وإعطائه الأهمية البالغة في المؤسسة وتأهيله، خاصة وأنه تجاوز مصطلح المورد، بل نعته بعض المختصين كالفرنسي: " ج.م.بيريتي **J-M.Peretti** " بالثروة ورأس المال الاستراتيجي؛

➢ دمج مفهوم تسيير الأداء ضمن ثقافة المؤسسة؛

➢ البحث عن مختلف أساليب قياس الأداء في المؤسسة وبالخصوص أداء الموارد البشرية، وذلك من أجل إمكانية تحديد فجوة الأداء والتي تساعد على وضع البرامج التدريبية المناسبة لكل عامل على حدى؛

➢ الجمع والتنسيق بين ثلاث أقطاب (التدريب، التمكين والمشاركة)، والتي تساهم في رفع وتحسين أداء الموارد البشرية؛

➢ تدريب كل عنصر بشري حسب طبيعة المنصب الذي يشغله والنشاط الذي يقوم به، وحسب مؤهلاته وكفاءاته وتكوينه الأصلي، لخلق الانسجام بينه وبين منصب عمله؛

➢ النظر إلى تكاليف التدريب على أنها بالأساس استثمار في رأس المال الفكري يمكن أن يحقق أهدافا مستقبلية، وليس عبئ وتكاليف على المؤسسة ينبغي التقليل منها؛

➢ ضرورة تشخيص بيئة أعمال الموارد البشرية من خلال تعريف الأهداف وتحديد معايير التقييم المستمر؛

➢ تسيير الأداء انطلاقا من توسيع دائرة القرار ولامركزية السلطة بين أطراف المؤسسة من أجل التوصل إلى تطبيق مبادئ الحوكمة، وهذا ما يتمشى مع أي مؤسسة اقتصادية كالمؤسسات المصرفية الأمر الذي يعرف ب: "حوكمة المصارف".

الهوامش

[1] **Langdon.D, Aligning Performance: Improving people: Systems and Organisations, Jossy-Bass Pfeiffer, 2nd edition, San Francisco, 2000, p:131.**

[2] يوسف بودلة، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية كفاءات المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجمع صيدال – فرع أنتيبيوتيكال، مذكرة ماجستير في علوم التسيير: تخصص إدارة الأعمال، جامعة البليدة، 2009/2008، ص: **120**.

[3] يوسف بودلة، نفس المرجع، ص: 120.

[4] عادل محمّد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية،كلية التجارة، الطبعة الثانية، القاهرة، **2003**، ص: **239**.

[5] نيلز جوران وآخرون، إصلاح الأداء البشري الفعال، ترجمة علا أحمد، دون طبعة، سلسلة التنمية الإدارية الذاتية، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، **2003**، ص: **53**.

[6] علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، دون طبعة، القاهرة، **2001**، ص: **60**.

[7] **Michel Armstrong, Performance Management: Key Strategies and Practical Guidlines; kegan paul pages, without edition, London, 2000, p:02.**

[8] يوسف بودلة، مرجع سبق ذكره، ص: **117**.

[9] عقلة محمّد المبيضين وأسامة محمّد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، ***on-line],12-43, [06.10.2009], Available frome internet]:***

URL **:<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/.../UNPAN003092.pdf.>, 2001, p:07.**

[10] علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، دون طبعة، القاهرة، **2001**، ص: **267**.

[11] عقلة محمّد المبيضين وأسامة محمّد جرادات، مرجع سبق ذكره، ص: **05**.

[12] المرسي محمّد جمال الدين، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدّار الجامعيّة للطبع والنّشر والتّوزيع، دون طبعة، الإسكندريّة، 2003 ، ص: **403**.

[13] عادل محمّد زايد، مرجع سبق ذكره، ص: **244**.

[14] عادل محمّد زايد، نفس المرجع، ص: **246**.

[15] علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص: **177**.

[16] علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص: **62**.

[17] معالي فهمي حيدر، دراسة العوامل المؤثرة على استخدام تمكين العاملين، المجلة العلمية – التجارة والتمويل، العدد الثاني، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر،

[on-line],13-26, [04.10.2009], Available frome internet :

.URL :<http://www.minshawi.com/other/altaher.htm,:>,*2001*

[18] محمود أحمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية: إدارة البشر في عصر العولمة والاقتصاد الالكتروني، مكتبة عين شمس، الطبعة الأولى، القاهرة، **2001**، ص: **76**.

[19] عقلة مُحَمَّد المبيضين وأسامة مُحَمَّد جرادات، مرجع سبق ذكره، ص: **46**.

[20]محمود أحمد الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص: **79**.

[21]ناصر دادي عدون– هشام سفيان صلواتشي: التأهيل، عملية لتطبيق الحوكمة في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، العدد **05**، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، **2008**، ص **143**.

• ***Cf.* p : 13.**